

La faible représentation des femmes dans les organes de direction reste d'actualité. Plusieurs initiatives tentent d'adapter la réalité à l'évolution, pourtant positive, des mentalités. C'est le cas de Women On Board.

Où sont les femmes?

Officiellement inaugurée le 17 novembre dernier, l'asbl « Women on Board » déploie ses activités depuis un an déjà. Objectif : faciliter l'accès des femmes aux conseils d'administration des entreprises belges qui sont encore souvent des bastions réservés aux hommes. Aux manettes : cinq femmes qui se sont rencontrées dans le monde des affaires : Emmanuèle Attout (partner chez PricewaterhouseCoopers), Cécile Coune (partner chez Liedekerke Wolters Waelbroeck Kirkpatrick), Marie Evrard (partner chez Field Fisher Waterhouse LLP), Françoise Roels (secrétaire générale chez Cofinimmo) et Sonja Rottiers (CEO de Nationale Suisse).

Cécile Coune, pourquoi cette initiative ? Elle est née du constat d'un paradoxe persistant entre la volonté affichée par les entreprises de promouvoir la diversité des genres dans leurs conseils d'administration, en phase avec les principes de gouvernance actuels, et la faible représentation des femmes dans ces conseils d'administration. Les femmes représentent la moitié de la force de travail en Belgique et plus de 54 % des étudiants issus des études supérieures ou universitaires sont des femmes. Or, celles-ci ne sont que 8 % à siéger dans les conseils d'administration des grandes entreprises belges ! En se fondant sur leur expérience, et de manière désintéressée à titre personnel, les cinq co-fondatrices de Women on Board ont donc décidé de passer à l'action. L'idée ? Montrer que la Belgique regorge de femmes de talent, prêtes à siéger dans des conseils d'administration, et convaincre un maximum de gens de la plus-value de la présence de femmes à ces niveaux de pouvoir.

Concrètement ? Vu qu'il ne s'agit ni d'un problème de compétences ni d'une question de capacité ou de motivation, nous pensons que les femmes paient surtout le prix de leur modestie et de leur manque de visibilité. Notre objectif est donc de les sensibiliser et, dans un deuxième temps, de leur offrir par le biais de notre plate-forme cette visibilité qui leur fait défaut. Nous leur donnons donc un coup de pouce, en quelque sorte.

Vous sensibilisez les femmes... mais vous les sélectionnez aussi. Pourquoi ?

Nous ne voulons pas nous substituer aux chasseurs de tête – nous ne poursuivons d'ailleurs aucun objectif lucratif. Mais nous savons aussi que l'exercice d'une fonction dans un conseil d'administration requiert des profils particuliers. Nous invitons donc les femmes dont nous avons identifié le potentiel, ou celles qui s'adressent à nous, à passer notre procédure d'assessment et à se soumettre à l'avis de notre comité d'admission. Tout cela est objectif et transparent : les membres



de ce comité sont des personnalités issues des mondes professionnel et académique et les critères qu'ils appliquent sont ceux qui seraient pris en compte par toute entreprise soucieuse de respecter les principes actuels de gouvernance et de professionnalisme.

Combien de femmes ont intégré Women on Board ?

Nous avons déjà rassemblé un vivier, un pool de talents d'une quarantaine de personnes, ce qui correspond à notre objectif de départ. Elles ont toutes une expérience solide de « general management », de direction financière, juridique, industrielle ou scientifique. Mais nous sommes bien entendu ouvertes à d'autres candidatures.

Quelles sont les réactions du côté des entreprises ?

Depuis 2009, le Code belge de Gouvernance d'Entreprise préconise la composition de conseils d'administration basée sur la mixité des genres, et la diversité en général, outre la complémentarité de compétences, d'expériences et de connaissances. Nous avons reçu, dans ce contexte, des marques d'intérêt très concrètes. A partir de ce moment, notre rôle s'arrête puisque nous avons mis en lumière certaines femmes et les avons aidées à entrer dans la ligne de mire.

Vous avez constitué un « pool de talents » susceptible d'attirer l'attention des entreprises. Aucune autre ambition, sur cette base ? De type « lobbying » par exemple ?

Aucune. Notre mission est purement pragmatique : mettre de l'huile dans les rouages, permettre aux femmes de mieux valoriser leurs compétences, et aider les

entreprises à mieux appliquer les principes de gouvernance auxquels elles déclarent adhérer. Pour le reste, notre organisation se garde de toute prise de position dans le débat public.

La question des quotas, par exemple, qui est en discussion au Parlement, ne donne lieu chez vous à aucun avis ?

Chacun d'entre nous à un avis, parfois tranché, sur la question. Certaines y sont favorables en estimant qu'il s'agit d'une étape nécessaire pour créer une masse critique au plus haut niveau, d'autres estiment qu'il serait quelque peu insultant pour une femme d'accéder à des responsabilités en profitant de quotas alors que seules ses compétences devraient jouer. Mais Women on Board, en tant qu'organisation, ne prend pas position. **Fondamentalement, votre existence même n'est-elle pas un constat d'échec ? Depuis le temps qu'on parle de la trop faible représentation des femmes dans les organes de direction...**

C'est vrai, mais les faits sont là et ils sont malheureusement source de déception. Je pense cependant que le plus gros du travail a été effectué : les mentalités ont positivement évolué et sont désormais réceptives à l'idée que les femmes s'impliquent activement au plus haut niveau dans les processus décisionnels et stratégiques. De nombreuses études ont d'ailleurs démontré l'apport des femmes à cet égard et l'impact positif de la diversité et de la complémentarité sur l'efficacité de la gouvernance des entreprises. Le débat, en réalité, n'a plus lieu d'être. Il suffit juste à présent d'en mettre les conclusions en pratique : nous sommes là pour y contribuer.

Propos recueillis par BENOÎT JULY

Le lauréat du « Wo_Men@Work Award »... bientôt connu !

Plus que quelques fois dormir et le lauréat du « Wo_Men@Work Award » sera connu. Initiative conjointe d'Axa Belgium et de Jump, ce prix entend récompenser le manager d'une entreprise implantée en Belgique qui « réalise des efforts concrets et mesurables pour favoriser la mixité au niveau du conseil d'administration, du comité de direction et des cadres ». Clôturée le 2 décembre, la procédure de vote devait déterminer qui serait le « premier champion de l'égalité professionnelle ». Les résultats en seront divulgués le 9 décembre, à Bruxelles. Trois candidats restaient en lice...

MARC DECORTE, président-directeur général de Shell Belgique, est présenté comme étant depuis près de dix ans le promoteur de nombreuses actions de diversité au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui, 30 % du top management sont des femmes. « C'est d'autant plus difficile dans un secteur qui oppose une vive résistance à une forte politique de mixité », souligne-t-on dans le prospectus de présentation. Parmi ses arguments-clés pour promouvoir la diversité : « Il est vital pour le succès du business d'attirer et de pouvoir garder les meilleurs talents. Recruter et développer ces talents à partir d'un échantillon de candidats plus large comprenant femmes et hommes assure un résultat plus durable. »

ALBERT RAGON, General Manager de Danone Belgique, affiche quant à lui plusieurs années d'importantes actions de diversité. Résultat : le management de son entreprise compte aujourd'hui 51 % de femmes et le comité de direction 30 %. Danone Belgique aurait dès lors, désormais, valeur de « meilleure pratique » pour l'ensemble du Groupe Danone. « La diversité n'est ni un programme, ni un projet », affirme-t-il. « C'est une culture, un principe de fonctionnement. »

FRANK VAN MASSENHOVE, enfin, est directeur général du Service Public Fédéral Sécurité Sociale. « En à peine deux ans, il a réalisé un véritable changement de culture au sein de son département », affirme-t-on dans sa présentation. Aujourd'hui, le management est constitué pour moitié des femmes. Le résultat de son département en matière de mixité est de 50 % supérieur à celui des autres SPF. Son credo : « Il n'y a qu'une seule raison qui justifie d'avoir un équilibre femmes/hommes à chaque niveau d'une organisation : c'est positif tant pour l'organisation que pour les hommes et les femmes qui la composent. »

Gageons que le jury n'aura pas la tâche facile pour les départager... **BENOÎT JULY**

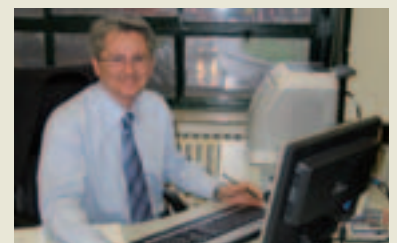
Si c'était à refaire Alessandro Roggerini DRH de Steel Invest & Finance

Agé de 42 ans, Alessandro Roggerini est le directeur des ressources humaines de Steel Invest & Finance (SIF), la joint-venture qui unit depuis 4 ans les sidérurgistes italien Duferco et russe NLMK. A ce titre, il gère des effectifs de 4.500 personnes en Europe et aux Etats-Unis, dans un environnement parfois difficile puisque le secteur de l'acier est en crise. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les récentes spéculations sur l'avenir du haut-fourneau de Charleroi (Carsid) et de son millier de salariés, à l'arrêt depuis deux ans maintenant et dont nul ne sait s'il sera un jour rallumé. **MON MEILLEUR SOUVENIR.** Spécialisé en droit des sociétés, j'ai rejoint en début de carrière une entreprise du secteur électromécanique et y ai découvert la richesse de la gestion des ressources

humaines, et pas seulement en raison de ses liens avec la sphère juridique. Je me suis alors fixé le défi de devenir le responsable RH de cette entreprise, j'ai consacré toute mon énergie et ma concentration pour y arriver... et j'y suis resté. Les DRH sont un peu comme les psychologues des entreprises, qui doivent leur apporter la vision et les moyens pour travailler ensemble vers des objectifs communs. Plus pragmatiquement, on pourrait aussi dire que nous passons notre temps à mettre de l'huile dans les rouages, pour permettre aux autres d'exprimer leur valeur ajoutée. **MON MOINS BON SOUVENIR.** Les licenciements, sans aucun doute, qu'il m'est arrivé de devoir gérer dans ma carrière. Derrière chaque « dossier », on ne sait que trop bien qu'il y a non seulement la

personne directement concernée mais aussi une famille et la perspective de difficultés dans le futur. En pareil cas comme en tout autre d'ailleurs, j'estime que la direction des RH ne doit pas être considérée comme étant simplement responsable de l'application de décisions prises ailleurs, par d'autres. Elle doit au contraire être impliquée au plus haut niveau de la réflexion stratégique, car la GRH est constitutive de celle-ci. **MON CHOIX DÉCISIF.** Avoir accepté de rejoindre SIF à la fin 2007. Le défi, à titre personnel, était énorme. Je ne parlais pas français, je n'étais pas au fait du système social belge, je devais m'inscrire dans un partenariat inédit entre un groupe italien et un groupe russe, dont les activités s'étendent non seulement à la Belgique mais aussi ailleurs en Europe et aux

Etats-Unis. Chaque pays a ses lois, ses spécificités, sa propre mentalité... qu'il faut concilier avec le souci d'insuffler à chaque entité la même vision, la même manière de travailler, la même culture d'entreprise. C'est très exaltant sur le plan professionnel même si je suis arrivé dans un contexte positif, avant la crise de 2008, alors qu'il me faut gérer les conséquences de celle-ci aujourd'hui. **MA RENCONTRE DÉCISIVE.** Antonio Gozzi, le président de Duferco Belgium, qui m'a proposé cette fonction. C'est une personnalité forte, incontournable dans le monde de l'acier, qui m'a permis de démarrer dans les meilleures conditions en me laissant le temps de visiter les outils, de rencontrer les personnes-clés. J'ai donc pu bénéficier d'un temps d'adaptation, y compris sur le plan personnel



puisqu'il n'était pas évident de quitter l'Italie pour venir travailler en Belgique. Mais, comme lui, je me sens désormais très bien dans ce pays...

MON TUYAU GRH. L'ouverture et le dialogue sont vraiment l'essence de la gestion des ressources humaines. C'est une banalité de le rappeler mais c'est pourtant essentiel – je suis aussi devenu depuis lors responsable de la communication – et, du reste, ce n'est pas toujours facile à mettre en œuvre... surtout en période de crise. Il est évidemment plus agréable de gérer des plans de carrières, des programmes de développement personnel quand tout va bien que négocier des prolongations de chômage économique ou, plus fondamentalement, des incertitudes liées à l'avenir.

Propos recueillis par BENOÎT JULY